

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangun suatu bangsa memerlukan sumber daya manusia (*human resources*) yang profesional oleh karena sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan, maka dari itu sumber daya manusialah yang menjadi indikator-indikator dari kemajuan - kemajuan suatu negara tersebut. Dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari segi aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia atau penduduk yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan bangsa.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan sumber alam yang ada dimuka bumi, oleh karena itu sumber daya manusia yang, berkualitas adalah sumber daya yang unggul dan kompetitif, maka dari itu pengelolaan sumber daya manusia yang profesional untuk pelayanan kepada masyarakat. Sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang merupakan unsur manajemen yang di dalamnya terdapat tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi,

karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

Dalam meningkatkan mutu dan keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja, maka pembinaan pegawai negeri sipil dilaksanakan berdasarkan atas keterpaduan sistem karier dan sistem prestasi kerja hal ini dimaksudkan untuk memberikan peluang kepada pegawai negeri sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuan secara profesional dan berkompetensi secara sehat maka dari untuk sistem karier didasarkan pada kecakapan, masa kerja, kesetiaan, ketaatan, pengabdian dan syarat-syarat objektif lainnya sedangkan sistem prestasi kerja didasarkan pada kecakapan dan prestasi yang dicapai seorang dan kecakapan itu harus dibuktikan dengan ujian jabatan dan prestasi kerja harus dibuktikan secara nyata.

Penilaian prestasi harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh karena dalam Al-Qur'an Allah berfirman dalam Surat At-Taubah Ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.¹

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa dalam sistem penilaian harus berjalan dengan baik, terencana, terorganisir, pelaksanaan harus diawasi secara ketat

¹ Departemen Agama RI. Al Hidayah A-Qur'an Tafsir perkata,tajwid Kode Angka,.Penerbit Kalim.Banten.201

sehingga dari hasil penilaian tersebut tercipta pegawai yang bekerja secara profesional sesuai dengan kompetensinya.

Pada instansi pemerintah diharapkan adanya pegawai yang terampil, mampu dan cakap sesuai dengan pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik untuk masyarakat maupun instansi pemerintah itu sendiri. Karena begitu tingginya tuntutan masyarakat akan kompetensi sumber daya manusia dan pentingnya kedudukan manusia dalam instansi manusia pemerintah, maka peran atasan atau pimpinan sangat penting untuk melihat sejauh mana kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya atau tugasnya.

Dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan-pekerjaan pada instansi pemerintah, perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pegawai. Prestasi kerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja para pegawai. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja secara rutin dilakukan agar diketahui peran yang aktif para pegawai dalam mendukung tercapainya tujuan instansi pemerintah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 77 ayat 5 tentang Aparatur Sipil Negara menerangkan bahwa hasil penilaian kinerja pegawai negeri sipil digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan pegawai negeri sipil dan dijadikan prasyarat dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi dan promosi serta mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Dalam mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Selanjutnya dalam pasal 20 ditentukan bahwa untuk lebih menjamin objektivitas dalam pertimbangan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan prestasi kerja. Sebagaimana diterangkan dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf :192

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِيَهُمْ أََعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.²

Dari ayat tersebut diatas, bahwa Allah SWT pasti akan membalas setiap amal jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik bagi organisasi maka ia akan mendapat hal yang baik dari hasil pekerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya dimasa yang akan datang perbutan manusia berdasarkan apa yang mereka kerjakan. Jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik bagi organisasi maka ia akan mendapat hal yang baik dari hasil pekerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya dimasa yang akan datang.

Dalam rangka melaksanakan amanat pasal 12 ayat 2 dan pasal 20 tersebut, penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi

² Ibid

kinerja unit atau organisasi. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan, penetapan keputusan kebijakan, pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil, yang berkaitan dengan :

a. Bidang Pekerjaan

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil serta kegiatan perancang pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi.

b. Bidang Pengangkatan

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan, sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya.

c. Bidang Pengembangan

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pengembangan karier dan pengembangan kemampuan serta keterampilan Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan pola karier dan program pendidikan dan pelatihan dalam organisasi.

d. Bidang Perhargaan

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, tunjangan prestasi kerja, promosi dan kompensasi dan lain-lain.

e. Bidang Disiplin

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil dan kewajiban pegawai mematuhi peraturan perundang-undangan tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil.³

Hasil penilaian prestasi kerja akan dapat dimanfaatkan dengan baik, jika penilaian tersebut dilakukan dengan benar dan tepat. Salah satu hal yang mendasar yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian prestasi kerja adalah penilaian tersebut harus didasarkan pada prinsip-prinsip penilaian yang baik sebagaimana yang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan

³ Undang-Undang Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja

Perka BKN No.1 tahun 2013 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, transparan.

Disamping itu, hasil penilaian prestasi kerja pegawai harus dilakukan secara komprehensif artinya harus mencakup berbagai unsur baik yang terkait dengan sasaran atau target kerjanya maupun perilaku kerjanya, hal ini sejalan dengan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja. Berikut ini unsur-unsur dalam Penilai prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai berikut ⁴ :

- a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja atau target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan aspek yang dinilai meliputi aspek :
 - Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.
 - Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.
 - Waktu adalah ukuran lamanya proses kerja yang dicapai
 - Biaya adalah besarnya jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja.
- b. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek :
 - Orientasi pelayanan adalah sikap perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait dan instansi lainnya.
 - Integrasi adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
 - Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, seseorang atau golongan.
 - Disiplin adalah kesanggupan PNS untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan-larangan yang di tentukan dalam peraturan

⁴*Ibid*

perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

- Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerjasama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggungjawab yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- Kepemimpinan adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Jumlah pegawai kantor kementerian agama kabupaten Lampung Selatan terdiri dari 41 orang pegawai negeri sipil dan 22 orang tenaga honor yang terbagi pada bagian satuan kerja yang ada di kantor kementerian agama meliputi Bagian Tata usaha yang diri dari urusan kepegawaian, urusan umum dan urusan umum, seksi pendidikan madrasah, seksi bimbingan masyarakat islam, seksi pendidikan agama dan keagamaan islam, seksi haji dan umroh, seksi penyelenggaraan syariah dan penyelenggaraan katolik⁵.

Berdasarkan observasi sementara, dalam pelaksanaan penilaian terhadap sasaran kerja pegawai (SKP) dan penilaian perilaku pegawai sudah berjalan dengan baik, Namun peneliti menemukan adanya sebagian pegawai tidak ada di ruangan saat jam kerja, tingkat inisiatif bekerja pegawai masih rendah, pegawai belum sepenuhnya melaksanakan pekerjaan yang tertuang dalam sasaran kerja pegawai (SKP) berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang Implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

⁵. Wawancara terhadap Koordinator bagian kepegawaian Bapak M. Bangsawan, SE, Kamis, 2 Februari 2017 jam 09.00 wib

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Fokus penelitian

Fokus penelitian dimaksud untuk mempermudah penelitian dalam mengambil data serta mengelola data hingga menjadi kesimpulan, makandalam penelitian ini menfokuskan pada Implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

2. Subfokus penelitian

Subfokus penelitian ini menitikberatkan pada penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang diukur menggunakan prinsip penilain kerja yang telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 adalah sebagai berikut :

- a. Objektif
- b. Terukur
- c. Akuntabel
- d. Partisipatif
- e. Transparan

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, fokus dan sub fokus penelitian di atas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana objektivitas dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan ?
2. Bagaimana keterukuran dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan ?

3. Bagaimana akuntabilitas dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan ?
4. Bagaimana partisipatif dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan ?
5. Bagaimana transparansi dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan ?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui bagaimana objektifitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.
- b. Untuk mengetahui bagaimana keterukuran Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.
- c. Untuk mengetahui bagaimana akuntabilitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.
- d. Untuk mengetahui bagaimana partisipatif Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.
- e. Untuk mengetahui bagaimana transparansi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

2. Kegunaan Penelitian

a. Manfaat secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi pengembangan ilmu administrasi negara khususnya dalam bidang penelitian prestasi kerja.

b. Dari segi praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pembandingan dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya atau pihak yang berminat untuk mengadakan studi lebih luas dan mendalam mengenai penilaian prestasi kerja pegawai.

c. Sebagai bahan pertimbangan dan informasi bagi para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.



BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : men, money, methode, materials, machines dan market.⁶

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.⁷

Menurut S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.⁸ Menurut Henry Simamora,

⁶ <http://hildaagustina.blogspot.co.id/2012/01/pengertian-manajemen-sumber-daya.html>

⁷ Ike Kusdyah Rachmawati, Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta, Andi, 2008) h. 3

⁸ *Ibid*

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jas dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

Menurut Achmad S. Rucky, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasitersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Menurut Mutiara S. Panggabean, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan di bidang sumberdaya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, pekerjaan yang terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan dan pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Flipppo, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Bahwa dalam memberikan pekerjaan harus dilaksanakan oleh orang yang mengetahuinya dengan ilmu atau dengan ilmu atau dengan kata lain pekerjaan harus dikerjakan oleh orang yang ahli dibidangnya. Hal ini ditegaskan dalam Al-Quran dalam surat Al-Isra ayat 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.

Allah mengingatkan manusia agar mencegah keburukan dengan tidak berucap apa yang tidak diketahui, jangan mengaku tahu apa yang engkau tidak ketahui, jangan mengaku tahu apa yang engkau tidak ketahui, termasuk dalam hal ini mengaku punya pengetahuan atau kompetensi di suatu bidang padahal dia tidak memilikinya. Ayat ini menuntun manusia jika bekerja menggunakan pendengaran, penglihatan dan hati sebagai alat-alat untuk meraih pengetahuan.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, pelatihan termasuk bagian dari pengembangan karyawan (*development of personnel*) sebagai satu unsur untuk

memenuhi memenuhi syarat dasar kemampuan kerja (ability to work) untuk mencapai prestasi kerja. Hal tersebut ditujukan pada sasaran akhir yaitu pendayagunaan SDM secara optimal dengan tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau seni mengatur, mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi. Artinya pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dengan tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi.

Oleh sebab itu sumber daya manusia (karyawan) harus dikelola dengan baik sehingga berdaya guna dan hasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Tujuan sumber daya manusia dapat dijabarkan ke dalam 4 (empat) tujuan operasional sebagai berikut⁹ :

⁹*Ibid*

a. Tujuan masyarakat (*Societal objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial suatu organisasi yang ada dimasyarakat diharapkan manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggungjawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b. Tujuan organisasi (*Organization objective*)

Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia disuatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

c. Tujuan fungsional (*Functional objective*)

Untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan secara optimal dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

d. Tujuan personel (*Personnel objective*)

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan pribadi karyawan harus dipenuhi dan ini merupakan motivasi dan pemeliharaan (*maintain*) terhadap karyawan.

3. Model-model manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang terdiri dari berbagai macam kegiatan dan kegiatan tersebut tidak berdiri sendiri melainkan satu dengan yang lain saling mempengaruhi dan memerlukan. Berikut ini model-model manajemen sumber daya manusia antara lain¹⁰ :

a. Model Klerikal

Dalam model ini fungsi departemen sumber daya manusia yang terutama adalah memperoleh dan memelihara laporan, data, catatan-catatan dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen sumber daya manusia menangani kertas kerja yang dibutuhkan, memenuhi berbagai peraturan dan melaksanakan tugas-tugas kepegawaian rutin.

b. Model Hukum

Dalam model ini, operasi sumber daya manusia memperoleh kekuatannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum memiliki sejarah panjang yang berawal dari hubungan perburuhan, di masa negosiasi kontrak, pengawasan dan kepatuhan merupakan fungsi pokok disebabkan adanya hubungan yang sering bertentangan antara manajer dengan karyawan.

c. Model Finansial

Aspek finansial manajemen sumber daya manusia belakangan ini semakin berkembang karena para manajer semakin sadar akan pengaruh yang besar dari sumber daya manusia ini meliputi biaya kompensasi tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, pension, asuransi jiwa, liburan dan

¹⁰ *Ibid*

sebagainya, kebutuhan akan keahlian dalam mengelola bidang yang semakin kompleks ini merupakan penyebab utama mengapa para manajer sumber daya manusia semakin meningkat.

d. Model Manjerial

Model manajerial ini memiliki dua versi yaitu versi pertama manajer sumber daya manusia memahami kerangka acuan kerja manajer lini yang berorientasi pada produktivitas. Versi kedua manajer ini melaksanakan beberapa fungsi sumber daya manusia.

Departemen sumber daya manusia melatih manajer lini jdalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi-fungsi kunci sumber daya manusia seperti pengangkatan, evaluasi kinerja dan pengembangan. Karena karyawan pada umumnya lebih senang berinteraksi dengan manajer mereka sendiri disbanding dengan pegawai staf, maka beberapa departemen sumber daya manusia dapat menunjukan manajer lini untuk berperan sebagai pelatih dan fasilitator.

e. Model Humanistik

Ide sentral dalam model ini adalah bahwa, departemen sumber daya manusia dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi sumber daya manusia di dalam organisasi. Spesialis sumber daya manusia harus memahami individu karyawan dan membantunya memaksimalkan pengembangan diri dan peningkatan karir. Model ini menggabarkan tumbuhnya perhatian organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan mereka.

f. Model Ilmu Perilaku

Model ini menganggap bahwa, ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku organisasi merupakan dasar aktivitas sumber daya manusia. Prinsipnya adalah bahwa sebuah pendekatan sains terhadap perilaku manusia dapat diterapkan pada hampir semua permasalahan sumber daya manusia bidang sumber daya manusia yang didasarkan pada prinsip sains meliputi teknik umpan balik, evaluasi, desain program dan tujuan pelatihan serta manajemen karir.

4. Fungsi manajemen sumber daya manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi antara lain¹¹ :

a. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan, program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menempatkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi bagan organisasi (*organization chart*).

¹¹ Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) halm. 21

Organisasi hanya merupakan alat ukur untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugas dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka

tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang nomor 12 tahun 1964.

5. Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui manfaat manajemen sumber daya manusia bagi kemajuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan, perlu adanya penilaian terhadap hasil kegiatan tersebut. Selanjutnya untuk penilaian manajemen sumber daya manusia ini diperlukan kriteria yakni¹² :

a. Kriteria manfaat (*benefit criteria*)

Untuk kriteria manfaat menggunakan indikator produktivitas dan kualitas kehidupan kerja, produktivitas menggunakan indikator sebagai berikut :

¹² *Ibid*

- 1) Peningkatan prestasi kerja
- 2) Penurunan absensi karyawan
- 3) Penurunan rotasi tenaga kerja

Sedangkan indikator kualitas kerja sebagai berikut :

- 1) Peningkatan partisipasi kerja
- 2) Peningkatan kepuasan kerja
- 3) Penurunan stres
- 4) Penurunan jumlah kecelakaan kerja
- 5) Penurunan karyawan sakit

b. Kriteria biaya (cost criteria)

Untuk manajemen sumber daya manusia berbagai indikator yang digunakan untuk membiayai suatu kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Apabila kriteria manfaat pada umumnya digunakan untuk diterapkan pada kegiatan personalia secara keseluruhan, maka kriteria biaya yang sesuai untuk kegiatan keamanan dan kesehatan dalam bentuk biaya pelatihan, supervisi, pembelian peralatan, penanganan, pemindahan sumber bahaya dan sebagainya.

B. Pengertian Prestasi Kerja

Hal yang paling utama dalam suatu organisasi dari para pegawainya adalah prestasi kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena Prestasi kerja yang tinggi akan membawa dampak yang baik bagi pegawai yang bersangkutan maupun tempat organisasi pegawai bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dalam bekerja sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien serta menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan berkualitas manajemen organisasi.

Menurut Haidjrachman, prestasi kerja ditafsirkan sebagai arti suatu pekerjaan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.¹³ Sedangkan menurut Handoko, prestasi kerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh suatu individu, kelompok dan organisasi.¹⁴

Menurut Faustino Cardosa Gomes mengemukakan definisi kinerja karyawan (prestasi kerja) sebagai “ungkapan seperti output, efesiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas¹⁵. Menurut Bambang Kusriyanto mengemukakan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu lazimnya perjam.¹⁶”.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.¹⁷

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Berkaitan dengan prestasi kerja, Allah berfirman dalam surat Al-Ahqaaf ayat 19

¹³Heidjrachman Ranupando dan Saud Husna, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta:BPFE,1996) h.188

¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta:BPFE,2010)h.102

¹⁵ AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : Refika Aditama, 2014)h.9

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ *Ibid*

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٦١﴾

Artinya Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan¹⁸.

Dari ayat tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa setiap pekerjaan yang dikerjakan seseorang akan dibalas sesuai dengan kadar pekerjaan tersebut dan Dan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil pekerjaan dari seseorang yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas dengan melihat efesiensi dan efektifitas yang dihubungkan dengan produktititas dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah proses penilaian yang sistematis yang dilakukan pejabat penilaian pegawai negeri sipil terhadap pegawai negeri sipil yang dinilai dalam rangka meningkatkan produktifitas dalam bekerja serta pengembangan sistem karier pegawai dengan memperhatikan kinerjanya.

C. Penilaian Prestasi kerja

Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya adalah dengan penilaian prestasi kerja.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mankunegara “ Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk

¹⁸ Depag RI...Op.Cit

menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya”. Selajutnya Andew E..Sikula yang dikutip A.A. Anwar Prabu Mangkunegara menggemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang)”.

Penilaian prestasi kerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individu melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian Prestasi Kerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberi umpan balik konstruktif dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.¹⁹

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada suatu organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu proses mengevaluasi pegawai terhadap kemampuan (*capability*) pekerjaan secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan selama periode tertentu.

Berkaitan dengan penilaian prestasi kerja Allah berfirman dalam Al-Quran surat At-Tubah ayat 105

¹⁹ *Ibid*

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ^ط وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٢٠﴾

Artinya dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Dalam pelaksanaan *performance appraisal*, yang perlu diperhatikan, pengungkapan kata “Allah, Rasul, dan Mukmin” (yang dalam bahasa Arab menggunakan i’rab rafa’, sebagai subjek), berarti para penilai itu tidak saja Allah, tetapi juga melibatkan pihak lain, yakni Rasul dan kaum Mukmin. Dalam bahasa manajemen, penilaian yang melibatkan pihak lain²⁰.

Hadis dari Imam Ahmad, dari Anas ibn Malik ra., Rasulullah Saw bersabda: “*Lâ ‘alaykum an ta’jabû bi ahadin hattâ tanzhurû bi mâ yakhtimu lahû*, kalian tidak perlu merasa takjub (bangga) atas seseorang hingga kamu melihat sesuatu yang dihasilkannya”. Jelas sekali bahwa ungkapan “*hattâ tanzhurû bi mâ yakhtimu lahû*” merujuk pada kinerja, hasil kerja seseorang.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan pimpinan dalam mengukur kinerja (prestasi kerja) pegawainya dalam rangka penilaian terhadap kecakapan dan kemampuan pekerjaan pegawai secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan selama periode tertentu.

²⁰ <https://jejakkebaikan.wordpress.com/2012/03/26/al-quran-dan-penilaian-kinerja-2/>, 27-12-2016, pukul 10.35 wib

1. Asumsi-asumsi penilaian prestasi kerja²¹.

Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi tersebut antara lain :

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya (prestasinya) sampai tingkat maksimal.
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaiki atau dilewatinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggungjawab yang lebih besar.
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi tentang hasil kerjanya tersebut atau umpan balik (*feed back*).

Berdasarkan asumsi-asumsi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu kegiatan dalam organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, dan kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan pimpinan dan memberikan umpan balik kepada pegawainya tentang kegiatan mereka.

²¹ Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) h.133

2. Manfaat penilaian prestasi kerja²²

Manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

a. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

b. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk peningkatan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.

e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik dan demosi untuk karyawan yang berprestasi kurang baik atau jelek.

²² *Ibid.* Soekidjo Notoatmodjo h.134

f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

g. Penyimpangan/penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis²³ mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai antara lain sebagai berikut :

- a. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
- d. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan mengembangkan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

²³ Samianstats.Files.Wordpress.com/2008/08/penilaian kinerja pdf. Dowload 28-12-2016 Pukul 10.45 WIB

- e. *Carrer Planning and Development*. Memadu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- f. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational Inaccuracies and Job Design Error*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement desision* tidak diskriminatif.
- i. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun pegawai itu sendiri.

3. Elemen Penilaian prestasi kerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja menurut Werther dan Davis²⁴ adalah sebagai berikut :

²⁴ <http://stiebantenn.blogspot.co.id/2011/09/elemen-penilaian-kinerja.html>

a. Performance Standart

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu :

- 1) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
- 2) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- 3) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- 4) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias - bias penilai.

b. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- 1) Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- 2) Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- 3) Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- 4) Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
- 5) Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
- 6) Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) ***People-based criteria*** dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.
- 2) ***Product-based criteria*** biasanya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.
- 3) ***Behaviour-based criteria*** mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

c. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain

selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

4. Ukuran-ukuran penilaian prestasi kerja

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini maka ada 2 hal yang perlu diperhatikan anatara lain :

a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*)

artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.

b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*)

Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penialai hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja. Ada empat yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilain prestasi kerja yang baik adalah sebagai berikut²⁵ :

- 1) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai.keabsahanyang dimaksud adalah standar yang

²⁵ *Ibid..Samianstats...*

memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

- 2) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian yang disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian, ini berkaitan dengan prinsip validity diatas.
- 3) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- 4) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat objektif yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan kesulitan untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

c. Praktis

Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai prestasi kerja maupun karyawan.

Cara penilaian prestasi kerja dapat dilakukan melalui pengamatan-pengamatan, baik pengamatan langsung maupun pengamatan tidak langsung.

5. Metode-metode Penilaian Prestasi kerja²⁶

Metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 macam yaitu sebagai berikut :

- a. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi pada waktu yang lalu

²⁶ *Ibid..* Soekidjo Notoatmodjo..h.136

Penilaian prestasi kerja pada umumnya berorientasi pada masa lalu artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan itu dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Metode yang berorientasi masa lalu ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kerja yang telah terjadi, dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Namun demikian, metode ini juga mempunyai kelemahan, yakni prestasi kerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja yang lalu para karyawan memperoleh umpan balik terhadap pekerjaan mereka. Selanjutnya umpan balik tersebut dapat dimanfaatkan untuk perbaikan-perbaikan prestasi mereka.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain mencakup :

1) *Rating Scale*

Dalam hal ini penilaian secara subjektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan tertinggi. Penilai memberikan tanda pada skala yang sudah ada tersebut dengan membandingkan antara hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan tersebut berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.

2) *Checklist*

Dalam metode checklist penilai hanya memilih pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan (yang dinilai). Cara ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja yang akurat, apabila

pertanyaan-pertanyaan dalam instrumen penilai disusun secara cermat dan dapat diuji terlebih dahulu tentang validasi dan reabilitasnya.

3) Metode peristiwa krisis

Metode penilaian ini didasarkan kepada catatan-catatan dari pimpinan atau penilai karyawan yang bersangkutan. Pimpinan membuat catatan-catatan tentang pekerjaan atau tugas-tugas karyawan yang dinilai. Catatan –catatan itu tidak hanya mencakup hal-hal yang negatif tentang pelaksanaan tugas saja, tetapi juga hal-hal positif. Kemudian berdasarkan catatan-catatan peristiwa tersebut penilai atau pimpinan membuat penilaian terhadap karyawan yang bersangkutan.

4) Metode peninjauan lapangan

Metode penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan pertama bersamaan dengan kegiatan supervisi, dalam melakukan supervisi para penilai atau pimpinan dapat melakukan penilaian terhadap kerja karyawannya. Sedangkan cara kedua dengan sengaja dan terencana para penilai mendatangi tempat kerja para karyawan untuk melakukan penilaian prestasi kerja yang bersangkutan.

5) Test prestasi kerja

Metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang akan dinilai. Karena apa yang dipertanyakan (tes) jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk penilaian prestasi kerja secara tidak langsung.

b. Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi waktu yang akan datang.

Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja yang akan datang. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain sebagai berikut :

1) Penilaian diri (*self appraisals*)

Metode penilaian ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi.

2) Pendekatan *management by objective* (MBO)

Metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang akan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama-sama.

3) Penilaian psikologis

Metode penilaian dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes-tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek yang akan dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan. Dari hasil ini akan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Evaluasi relevan untuk keputusan-keputusan penempatan atau perpindahan tugas di lingkungan organisasi.

4) Teknik pusat penilaian

Dalam suatu organisasi yang sudah maju, terdapat suatu pusat atau unit pelayanan karyawan. Pusat ini mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai para karyawannya. Hasil penilaian pusat atau unit ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen diwaktu-waktu yang akan datang.

6. Pelaksanaan penilaian kinerja (prestasi kerja)

Menurut Allen²⁷ proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa unsur utama yaitu sebagai berikut :

- a. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun.

²⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi kelima* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016) h.192

- b. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggungjawab kunci. Apabila belum jelas diawal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
- c. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statment* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Dalam proses penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling akhir Januari tahun berikutnya. Penilaian prestasi terdiri atas unsur :²⁸

- 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan nilai bobot 60 %
Setiap Pegawai negeri sipil wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai berdasarkan RKT instansi. Dalam penyusunan Sasaran Kerja Pegawai harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a) Jelas
Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas
 - b) Dapat diukur

²⁸ Perka Badan Kepegawaian Nasional Nomor 1 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian Prestasi Kerja PNS

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil maupun secara kualitas seperti hasil yang sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan.

c) Relevan

Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas dan jabatan masing-masing

d) Dapat dicapai

Kegiatan dilakukan dengan kemampuan Pegawai Negeri Sipil

e) Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggungjawab dan uraian tugas secara umum yang telah ditetapkan dalam stuktur organisasi dan tata kerja.

Sasaran Kerja Pegawai yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai sebagai kontrak kerja dan dalam hal Sasaran Kerja Pegawai yang disusun tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusan diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final. Pegawai Negeri Sipil yang tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai dijatuhi hukuman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil.

2) Prilaku kerja dengan bobot 40 %

Pelaksanaan penilaian prilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap pegawai negeri yang dinilai, penilaian kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat lainnya yang setingkat dilingkungan unit kerja masing-masing. Penilaian prilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

7. Masalah dan Tantangan dalam penilaian kinerja (prestasi kerja)

Dalam pelaksanaan Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk dan metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi dan penempatan pegawai. Terdapat lima masalah umum yang sering terjadi didalam suatu penilaian kinerja, diantaranya:

1. Standar kinerja yang tidak jelas

Skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi, sebagai gantinya masukan ungkapan-ungkapan deskriptif yang mendefinisikan masing-masing ciri dan apa yang dimaksudkan dengan standar-standar seperti “baik” atau “tidak memuaskan”.

2. Efek halo

Masalah yang terjadi bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiaskan penilaian atas orang itu pada ciri lainnya.

3. Kecenderungan sentral

Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai mereka semua pada tingkat rata-rata.

4. Terlalu longgar atau terlalu keras

Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan entah tinggi atau rendah.

5. Prasangka (bias)

Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan.

Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis adalah sebagai berikut :

- a) *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai yang positif pada semua aspek penilaian dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapat nilai negatif pada semua aspek penilaian.
- b) *Liniency and Saverity Effect*. *Liniency effect* adalah penilaian cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik kepada pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *saverity effect* adalah penilai cenderung mempunyai filsafat dan pandangan yang

sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk.

- c) *Central tendency*, adalah penilai tidak ingin menialai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahanya (selalu berada ditengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadi penilai cenderung memberikan penilaian dengan nila yang rata-rata.
- d) *Assimilasi and Differential effect*. *Assimilasi effect* adalah penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat mereka, sehingga akan memberi nilai yang baik dibanding dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. *Differential effect* adalah penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilaian akan memberinya nilai yang lebih baik dibandingkan yang lainnya.
- e) *First impression error*, adalah peenilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontrak pertama meraka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilannya hingga jangka waktu yang lama.
- f) *Recency effect*, adalah penilai cenderung memberi nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan dan melupakan perilaku yang lalu selama jangkawaktu tertentu.

D. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Menurut Poerwadamita²⁹, pegawai adalah orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya), sedangkan negeri adalah negara atau pemerintah, jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara. Pengertian pegawai negeri sipil menurut Kranenburg yaitu pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian pegawai negeri sipil tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memegang jabatan sebagai anggota parlemen, presiden, dan sebagainya.

Pengertian pegawai negeri sipil menurut Mahfud M.D.³⁰ dalam buku hukum kepegawaian terbagi dalam dua yaitu pengertian stipulatif dan pengertian ekstensif.

Pengertian pegawai negeri sipil stipulatif terdapat dalam Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Pasal 1 angka 1 dan Pasal 3 ayat (1) sebagai berikut:

Pasal 1 angka 1 : pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang serta disertai tugas dalam suatu jabatan negeri , atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 3 ayat (1) : pegawai negeri berkedudukan sebagai aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan.

²⁹ Sri Hartini, Hukum Kepegawaian di Indonesia, (Jakarta: Sinar Grafika, 2008)

³⁰ <http://everythingaboutvanrush88.blogspot.co.id/2015/07/pengertian-pegawai-negeri-sipil-dan.html>. 28 April 2017 Jam 09.00 WIB

Berdasarkan pengertian stipulatif pegawai negeri sipil, unsur-unsur pegawai negeri sipil adalah sebagai berikut :

- a. Warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku. Syarat bagi setiap (calon) Pegawai Negeri untuk dapat diangkat sebagai pejabat yang berwenang diatur pada Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 sebagai berikut:
 - 1) Warga negara Indonesia, dibuktikan dengan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku
 - 2) Berusia minimal 18 tahun dan maksimal 35 tahun, dibuktikan dengan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku
 - 3) Tidak pernah dihukum atas keputusan hakim yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap
 - 4) Tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat dalam suatu instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta.
 - 5) Tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri atau Calon Pegawai Negeri Sipil.
 - 6) Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan yang sesuai dengan formasi yang akan diisi.
 - 7) Berkelakuan baik
 - 8) Berbadan sehat
 - 9) Sehat jasmani dan rohani

10) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Indonesia atau negara lain yang ditetapkan pemerintah

11) Syarat lainnya yang ditentukan dalam persyaratan jabatan

b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang

Pasal 1 angka 2 Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 menegaskan bahwa pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Diserahi tugas dalam jabatan negeri

Pegawai negeri sipil yang diangkat dapat diserahi tugas, baik berupa tugas dalam suatu jabatan negeri maupun tugas negara lainnya. Tugas dalam jabatan negeri apabila yang bersangkutan diberi jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk di dalamnya adalah jabatan dalam kesekretariatan lembaga negara serta kepaniteraan di pengadilan-pengadilan, sedangkan tugas negara lainnya adalah jabatan di luar bidang eksekutif seperti hakim-hakim pengadilan negeri dan pengadilan tinggi.

d. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku

Gaji adalah balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri yang bersangkutan. Sebagai imbal jasa dari pemerintah kepada pegawai yang telah mengabdikan dirinya untuk melaksanakan sebagian tugas pemerintahan dan pembangunan, perlu diberikan gaji yang layak baginya.

Di dalam UU ASN ada terminologi Pegawai Aparatur Sipil Negara. PNS ASN ini terdiri dari 2, Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja atau PPPK. Dalam UU ASN PNS dedefinisikan dalam angka 3 yang berbunyi: “ Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.”³¹

Selanjutnya, dalam Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 pasal 2 (ayat 1) menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dibagi menjadi :

- a. Pegawai Negeri Sipil
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia
- c. Anggota Kepolisian Negara Indonesia

Pegawai Negeri Sipil merupakan aparatur negara, dalam Undang-undang 43 tahun 1999 pasal 2 (ayat 2) pegawai negeri sipil terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Pusat

Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang digajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.

³¹ <http://wikipns.com/apa-pengertian-pns/> 28 April 2017 Jam 10.00 WIB

b. Pegawai Negeri Sipil Daerah

Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota dan bekerja pada Pemerintah Daerah atau pekerjaan di luar instansi induknya.

Adapun kedudukan Pegawai Negeri Sipil tercantum dalam Undang-undang tahun 1999 Bab II Pasal tentang pokok-pokok kepegawaian menyatakan bahwa :

a. Ayat 1

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan.

b. Ayat 2

Dalam kedudukan dan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Pegawai Negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai serta diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

c. Ayat 3

Untuk menjamin netralitas Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Pegawai Negeri sipil dilarang menjadi anggota dan atau pengurus partai politik.

Sedangkan yang menjadi fungsi dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil tercantum dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 Bab I Pasal 1 ayat 8 tentang pokok-pokok kepegawaian menyatakan bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi,

efektifitas dan derajat profesional penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban pegawai yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejateraan dan pemberhentian.

Menurut Undang-undang nomor 5 tahun 2014 pasal 1 dijelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Dan pasal 2 dijelaskan bahwa pegawai aparatur sipil negara yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintah atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.³²

Bahkan untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi biokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib bertanggungjawabkan kinerjanya dan menetapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen pegawai negeri sipil.

Manajemen pegawai negeri sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.³³

³² *Ibid....*Himpunan Undang-Undang

³³ Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin. Status pernikahan, umur atau kondisi kecacataan.³⁴

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri sipil adalah setiap warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat dalam rekrumen pegawai dan lulus dalam ujian seleksi dan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dan telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai seorang pegawai.

E. Unsur-Unsur Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan setiap Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling akhir Januari tahun berikutnya. Penilaian prestasi kerja terdiri atas unsur :

³⁴ *Ibid*

a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disebut SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggungjawab, dan uraian tugasnya secara umum telah ditetapkan dalam stuktur organisasi dan tata kerja (STOK).

Dalam penilaian Sasaran Kerja Pegawai dengan tingkat capaian SKP yang telah ditetapkan untuk setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan yang diukur dengan 4 (empat) aspek yaitu sebagai berikut :

1) Aspek Kuantitas

Perhitungannya menggunakan rumus :

$$\text{Penilaian capaian SKP (Aspek kuantitas)} = \frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

2) Aspek Kaulitas

Perhitungannya menggunakan rumus :

$$\text{Penilaian capaian SKP (Aspek kualitas)} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

Untuk menilai apakah output berkualitas atau tidak dengan menggunakan pedoman sebagai berikut :

Kriteria Nilai	Keterangan
91 - 100	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi,

	dan pelayanan diatas standar yang ditentukan dan lain-lain
76 - 90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61 - 75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
51 - 60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain

3) Aspek Waktu

- a) Dalam hal kegiatan tidak dilakukan maka realisasi waktu 0 (nol), perhitungannya menggunakan rumus :

$$\text{Nilai SKP Waktu untuk kegiatan yang tidak dilakukan} = \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100$$

- b) Untuk aspek waktu tingkat efisiensi yang dapat ditoleransikan 24 % (kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) diberikan nilai baik sampai dengan sangat baik. Dalam hal efisiensi waktu 24 % (kurang dari atau sama dengan 24 persen) dari target yang ditentukan maka untuk memperhitungkan nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus :

$$\text{Nilai SKP Waktu (tingkat efisien 24 \%)} = \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100$$

- c) Untuk aspek waktu tingkat efisien > 24 % (lebih dari dua puluh empat persen) diberikan nilai cukup sampai dengan buruk. Dalam hal tingkat efisiensi waktu > 24 % (lebih dari dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus :

$$\begin{array}{l} \text{Nilai} \\ \text{Capaian} \\ \text{SKP Aspek} \\ \text{Waktu} \\ \text{(tingkat} \\ \text{efisiensi} > \\ \text{24 \%)} \end{array} = 76 - \left\{ \left[\frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100 \right] 100 \right\}$$

- d) Untuk menghitung persentase tingkat efisiensi waktu dari target waktu sebagaimana dimaksud pada angka 2) dan angka 3), perhitungannya menggunakan rumus :

$$\begin{array}{l} \text{Persentase} \\ \text{efisiensi waktu} \end{array} = 100 \% - \left[\frac{\text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100 \% \right]$$

4) Aspek Biaya

- a) Dalam hal kegiatan tidak dilakukan maka realisasi biaya 0 (nol), perhitungan menggunakan rumus :

$$\begin{array}{l} \text{Nilai capaian} \\ \text{SKP Aspek biaya} \\ \text{untuk kegiatan} \\ \text{yang tidak} \\ \text{dilakukan} \end{array} = \frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 0 \times 100$$

- b) Untuk aspek biaya tingkat efisiensi yang dapat ditoleransi 24 % (kurang dari atau sama dengan dua puluh empat persen) diberikan nilai baik sampai sangat baik. Dalam hal tingkat efisiensi biaya 24 % (kurang dari atau sama dengan 24 persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai SKP dengan menggunakan rumus :

$$\begin{array}{l} \text{Nilai capaian} \\ \text{SKP Aspek biaya} \\ \text{(tingkat efisiensi} \\ \text{24 \%)} \end{array} = \frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100$$

- c) Untuk aspek biaya tingkat efisiensi > 24 % (lebih dari dua puluh empat persen) diberikan nilai cukup sampai dengan buruk. Dalam hal tingkat efisiensi biaya > 24 % (lebih dari dua puluh empat persen) dari target yang ditentukan maka untuk menghitung nilai capaian SKP dengan menggunakan rumus :

$$\begin{array}{l} \text{Nilai} \\ \text{Capaian SKP} \\ \text{Aspek biaya} \\ \text{(tingkat} \\ \text{efisiensi} > 24 \\ \text{\%)} \end{array} = 76 - \left\{ \left[\frac{1,76 \times \text{Target Biaya (TB)} - \text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100 \right] 100 \right\}$$

- d) Untuk menghitung persentase tingkat efesiensi biaya target biaya sebagaimana dimaksud pada angka 2) dan angka 3), perhitungannya menggunakan rumus :

$$\text{Persentase efisiensi biaya} = 100 \% - \frac{\text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100 \%$$

b. Prilaku Kerja

Prilaku pegawai adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Cara menilai prilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian prilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat dilingkungan unit kerja masing-masing.

Penilaian prilaku kerja meliputi aspek :

No.	Aspek yang dinilai		Uraian	Nilai	
				Angka	Sebutan
1	2	3	4	5	6
1.	Orientasi Pelayanan	1	Selalu dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap sopan serta memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya dapat menyelesaikan tugas	61 - 75	Cukup

			pelayanan dengan cukupbaik dan sikap cukup sopan serta kurang memuaskan baik untuk pelayanan internal dan eksternal organisasi		
		4	Kurang dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap kurang sopan serta kurang memuaskan baik untuk pelayanan internal dan eksternal organisasi.	51 - 60	Kurang
		5	Tidak pernah dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap tidak sopan serta tidak memuaskan baik pelayanan internal maupun eksternal organisasi.	50 ke bawah	Buruk

No.	Aspek yang dinilai		Uraian	Nilai	
				Angka	Sebutan
1	2	3	4	5	6
2.	Integritas	1	Selalu dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukan.	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya dalam melaksanakan tugas bersikap jujur,ikhlas dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya tetapi berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya dalam melaksanakan tugas bersikap cukup jujur, cukup ikhlas, dan kadang-kadang menyalahgunakan	61 - 75	Cukup

			wewenangnyanya serta cukup berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.		
		4	Kurang jujur, kurang ikhlas, dalam melaksanakan tugas dan sering menyalahgunakan wewenangnyanya tetapi berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.	51 - 60	Kurang
		5	Tidak pernah jujur, tidak ikhlas dalam melaksanakan tugas dan selalu menyalahgunakan wewenangnyanya serta tidak berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.	50 ke bawah	Buruk

No.	Aspek yang dinilai		Uraian	Nilai	
				Angka	Sebutan
1	2	3	4	5	6
3.	Komitmen	1	Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh, menegakkan Idiologi Negara Pancasila, Undang –Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, Bhineka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugas secara brdayaguna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya sesuai dengan unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat	91 - 100	Sangat baik

		dimana ia bekerja.		
	2	<p>Pada umumnya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan idiologi Negara Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ika, dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi dan golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawab sebagaiunsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.</p>	76 - 90	Baik
	3	<p>Adakalanya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan idiologi Negara Pancasila, Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ikadan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara</p>	61 - 75	Cukup

		terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.		
	4	Kurang berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan idiologi Negara Pancasila, Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ikadan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.	51 - 60	Kurang
	5	Tidak pernah berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan idiologi Negara Pancasila, Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhineka Tunggal Ikadan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara	50 ke bawah	Buruk

			terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.		
--	--	--	---	--	--

No.	Aspek yang dinilai		Uraian	Nilai	
				Angka	Sebutan
1	2	3	4	5	6
4.	Disiplin	1	Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggungjawab dan selalu mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakannya dengan sebaik-baiknya.	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggungjawab, mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa cukup tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya	61 - 75	Cukup

		dengan cukup baik,serta tidak masuk terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) sampai dengan 15 (limabelas) hari kerja.		
	4	Kurang mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa kurang tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta kurang mampu menyimpan dan atau memelihara barang-barang milik negara yang dipecayakan kepadanya dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) sampai dengan 30 (tiga puluh) hari kerja.	51 - 60	Kurang
	5	Tidak pernah mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tidak tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta tidak mampu menyimpan dan atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayai kepadanya dengan kurang baik serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 31 (tiga puluh satu) hari kerja.	50 ke bawah	Buruk

No.	Aspek yang dinilai		Uraian	Nilai	
				Angka	Sebutan
1	2	3	4	5	6
5.	Kerjasamaa	1	Selalu mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam mampu diluar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun diluar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun diluar organisasi serta adakalanya menghargai dan menerima pendapat orang lain, kadang-kadang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	61 - 75	Cukup
		4	Kurang mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun diluar organisasi serta kurang menghargai dan menerima pendapat orang lain, kurang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang	51 - 60	Kurang

			telah menjadi keputusan bersama.		
		5	Tidak pernah mampu bekerja sama rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun diluar organisasi serta tidak menghargai dan menerima pendapat orang lain, tidak bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	50 ke bawah	Buruk

No.	Aspek yang dinilai		Uraian	Nilai	
				Angka	Sebutan
1	2	3	4	5	6
6.	Kepemimpinan	1	Selalu bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	91 - 100	Sangat baik
		2	Pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya bertindak tegas	61 - 75	Cukup

		dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, cukup mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta cukup mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta cukup mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat		
	4	Kurang bertindak tegas dan terkadang memihak, kurang mampu menggerakkan tim kerja serta kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta kurang mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	51 - 60	Kurang
	5	Tidak pernah mampu bertindak tegas dan memihak, tidak memberikan teladan yang baik, tidak mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, tidak mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta tidak mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	50 ke bawah	Buruk

F. Prinsip-Prinsip Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil harus terencana, terorganisasi karena menggunakan prinsip-prinsip yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 agar para pejabat penilai dan pegawai yang dinilai berkomitmen kuat dan bisa menjadi pegawai yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil, prinsip-prinsip penilaian prestasi kerja menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 adalah sebagai berikut³⁵ :

a. Objektif

Objektif adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.

Objektif adalah keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi perasaan atau pandangan pribadi.³⁶

Objektif adalah sikap yang lebih pasti, bisa diyakini keabsahannya tapi juga melibatkan perkiraan dan asumsi dengan didukung dengan fakta dan data.

Objektif adalah sikap yang menjunjung tinggi seorang untuk berpandangan terhadap suatu masalah.

Dalam penilaian prestasi kerja yang berdasarkan prinsip objektif adalah penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap pegawai yang dinilai dengan tidak memandang dan membedakan latar belakang

³⁵ Himpunan Peraturan Perundang-undangan Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pelaksanaannya, (Bandung:Fokusmedia)

³⁶ [www. Kompasiana.com](http://www.kompasiana.com).

dari pegawai yang dinilai namun melihat kompetensi dan hasil kerjanya yang ada pada pegawai tersebut bukan didasarkan siapa dirinya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa objektif adalah sikap yang harus dijunjung berdasarkan pada aturan yang baku (standar) dengan apa adanya bukan keluar dari aturan dengan adanya kesadaran akan tujuan, aturan dan ketentuan yang ada.

b. Terukur

Terukur adalah penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pejabat penilai terhadap pegawai yang dinilai adalah kegiatan penilain yang dilakukan harus diukur dari segi kuantitas (ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai sesuai dengan norma, standar, prosedur, dan kriteria yang berlaku) dan segi kualitas (ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai sesuai dengan norma, standar, prosedur dan kriteria yang berlaku) memuaskan pelayanan kepada masyarakat.

Sasaran pekerjaan tersebut harus harus ditentukan secara jelas target pencapaiannya sehingga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja tidak membuat pegawai negeri sipil menjadi stres dengan pekerjaan dan target yang telah dibuat dalam sasaran kerja pegawai.

c. Akuntabel

Akuntabel adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

Menurut Salim akuntabilitas berasal dari istilah bahasa Inggris yaitu *accountability* yang berarti pertanggung jawaban atau keadaan untuk dipertanggung jawabkan dan keadaan untuk diminta pertanggung jawaban.

Menurut Suherman akuntabilitas adalah berfungsinya seluruh komponen penggerak jalannya kegiatan perusahaan sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing.

Menurut Mardiasmo akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan laporan dan mengungkapkan segala aktifitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Pengertian akuntabel adalah dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta tidak bertentangan dengan kedua hal tersebut, dimana pertanggungjawaban ini menyangkut sumber (input), proses yang dilakukan dan hasil (output) yang di dapat.

Dalam penilaian pegawai akuntabel adalah menilai apakah berbagai informasi atas gerak gerik dan aktivitas tertentu bisa dipertanggung jawabkan asal usulnya dan tidak asal-asalan dalam melakukan penilaian.

Dalam Pelaksanaan Penilaian prestasi kerja yang dilakukan pejabat penilai terhadap pegawai yang dinilai adalah penilaian tersebut dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta tidak bertentangan dengan kedua hal tersebut, dimana pertanggungjawaban ini menyangkut sumber atau inputnya dan asal usulnya tidak asal dalam menilai, proses yang dilakukan dan juga hasil atau output yang didapat dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi teknik, prosedur maupun hasilnya.

d. Partisipatif

Partisipatif adalah seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Menurut Keith Davis, Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional seseorang untuk mencapai tujuan dan mengambil tanggung jawab didalamnya.³⁷

Menurut Newstrom, partisipasi adalah keterlibatan mental dan kontribusi pada tujuan kelompok dan berbagai tanggungjawab dalam mencapai tujuan.

Menurut Sastropetro, Partisipasi adalah keikutsertaan, peran serta atau keterlibatan yang berkaitan dengan keadaan lahiriahnya.³⁸

³⁷ <http://www.jelajahinternet.com/2015/11/11-pengertian-partisipasi-menurut-para.html>

Partisipasi adalah keterlibatan peserta secara mental dan emosional serta fisik dalam menanggapi, melaksanakan kegiatan dalam proses pembelajaran dan untuk mendukung pencapaian tujuan dan mengambil tanggungjawab atas keterlibatannya.

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap pegawai yang dinilai adalah dengan mengikutsertakan pegawai yang dinilai terlibat langsung secara aktif dalam proses penetapan sasaran kerja yang akan dicapai, dan proses penilaian. Hasil rekomendasi penilaian prestasi kerja selanjutnya digunakan untuk peningkatan kinerja organisasi. Langkah yang dilakukan adalah melalui peningkatan prestasi kerja, pengembangan potensi, dan karier pegawai yang bersangkutan. Selain itu juga dilakukan pengembangan manajemen, organisasi, dan lingkungan kerja.

e. Transparansi

Transparansi adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Menurut Adrianto³⁹ menyatakan bahwa transparansi adalah keterbukaan secara sungguh-sungguh, menyeluruh dan memberi tempat bagi partisipasi aktif dan seluruh lapisan masyarakat dalam proses pengelolaan sumber daya publik.

³⁸ <http://www.lepank.com/2014/04/pengertian-partisipasi-menurut-beberapa.html>

³⁹ Repository.Widyatama.ac.id (29.05.2017.)

Menurut Hafiz menyatakan bahwa transparansi adalah keterbukaan dan kejujuran kepada masyarakat yang memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggung jawaban pemerintah dalam sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya kepada peraturan perundang-undangan.

Krina mendefinisikan transparansi sebagai prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan proses pembuatan dan pelaksanaannya serta hasil-hasil yang dicapai.⁴⁰

Arti transparansi adalah suatu hal yang tidak ada maksud tersembunyi didalamnya, disertai dengan ketersediaan informasi yang lengkap yang diperlukan untuk kolaborasi, kerjasama dan pengambilan keputusan kolektif. Kondisi dimana aturan dan alasan di balik langkah-langkah pengaturannya bersifat bebas, jelas dan terbuka.

Transparansi adalah suatu hal yang nyata, jelas dan terbuka dan dapat dipertanggung jawabkan keberadaannya.⁴¹

Penilaian yang dilakukan pejabat penilai terhadap pegawai yang dinilai secara nyata, terbuka, dan jelas sesuai dengan prosedur penilaian, kriteria penilaian dan dasar pengambilan keputusan terhadap pegawai yang dinilai dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

⁴⁰ <http://pengertian-menurut.blogspot.co.id/2015/05/pengertian-transparansi-menurut-ahli.html>

⁴¹ www. Pengertian menurut para ahli. net

Sistem penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan secara terbuka, dimana diharapkan pelaksanaannya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Lebih dari itu, penilaian prestasi kerja pegawai menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan pegawai negeri sipil yang dinilai, dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap pegawai negeri sipil.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus yang dilakukan secara mendalam terhadap individu, satu kelompok, satu organisasi, satu kegiatan dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuan dari studi kasus agar dapat diperoleh deskripsi yang lengkap serta mendalam dari suatu yang entitas.⁴² penelitian kualitatif menghasilkan data yang selanjutnya dianalisis agar menghasilkan sebuah teori, prosedur penelitian penelitian kualitatif studi kasus dapat diperoleh dari kegiatan wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

2. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian akan dilaksanakan pada tanggal April sampai dengan 30 Juni 2017.

⁴² Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung : Alfabeta, 2015) h. 38

C. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif ini pemilihan narasumber dilakukan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah pemilihan siapa subjek yang ada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi, dan dalam penelitian ini informan yang ditunjuk adalah orang yang benar-benar memahami tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan, sehingga mampu memberikan data secara maksimal, sebagai langkah pertama penulis memiliki *key informan* yaitu orang yang paling berkompeten pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan yaitu Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan, sedangkan yang menjadi *informan* yaitu seluruh Kasi dan Staff pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

Adapun jenis data yang dibutuhkan penulis dalam penelitian lapangan ini adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif diantaranya:

1. Data Primer

Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli yang dalam hal ini diperoleh atau dikumpulkan dari lapangan yang orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukan. Data diperoleh langsung dari informan atau narasumber yang dianggap mengetahui serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data melalui wawancara. Dalam hal ini adalah orang-orang yang terlibat dalam Implementasi proses penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Data tersebut diperoleh dari perpustakaan dokumen, buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, catatan kuliah, dan sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan Implementasi Proses penilaian Kinerja Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan .

D. Teknik Dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau elemen yang akan menunjang atau mendukung penelitian. Pengumpulan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik tertentu. Pengumpulan data yang ada di lapangan penulis menggunakan beberapa metode adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipaan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.⁴³

⁴³ Sugiono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung. Alfabet. 2015. Halm.

2. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen berbentuk karya misalnya karya seni yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain.

3. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Teknik ini dilakukan untuk mengetahui proses penilaian kinerja pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

4. Trianggulasi (gabungan)

Trianggulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada, maka sebenarnya penelitian mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.

E. Prosedur Analisis Data

Menurut Bogdan, yang dikutip oleh Sugiono menyatakan bahwa “ *Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, field notes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others*” (analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain). Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kepada unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.⁴⁴

Untuk mengelola dan menganalisis data, peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif dari Bogdan, meliputi :

⁴⁴ Sugiono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung. Alfabet. 2015. Halm. 402

1. Proses Analisis data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai dilapangan. Dalam hal ini Nasution yang dikutip sugiono menyatakan analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses dilapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

a. Analisis sebelum dilapangan

Dalam melakukan analisis data sebelum penelitian memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian ini bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama dilapangan.

b. Analisis selama dilapangan dengan model miles dan Huberman

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

1) Reduksi data (data reduction)

Mereduksi data berarti merangkum data yang diperoleh dilapangan selama penelitian dengan memilih hal-hal yang pokok,

memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberi gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini dengan memberi kode pada aspek –aspek tertentu.

2) Penyajian Data (data display)

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchat* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan k erja selajutnya berdasarkan pada yang telah dipahami. Dengan mendisplaykan data, maka akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selajutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3) Verification (conclusion drawing)

Verifikasi (penarikan kesimpulan) kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan diawal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali ke lapangan menumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan kesimpulan yang kredibel.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Banyak hasil penelitian kualitatif diragukan kebenarannya karena beberapa hal, yaitu subjektivitas peneliti merupakan hal yang dominan dalam penelitian kualitatif, alat penelitian yang diandalkan adalah wawancara dan observasi mengandung banyak kelemahan ketika dilakukan secara terbuka dan apalagi tanpa kontrol, dan sumber data kualitatif yang kurang credible akan mempengaruhi hasil akurasi penelitian. Oleh karena itu, dibutuhkan beberapa cara menentukan keabsahan data, yaitu⁴⁵:

1. *Credibility* (validitas internal) yakni apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya. Untuk dapat diterima atau dipercaya maka menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber yaitu diperoleh melalui beberapa sumber atau informan pada penelitian ini yaitu dari Kepala Kantor, Kasi, Kasubag dan staff. Triangulasi teknik yaitu peneliti melakukan pengecekan dengan wawancara pada informan sehingga ditemukan suatu kepastian datanya, pengulangan dilakukan untuk mendapatkan data yang mendukung penyusunan laporan. Triangulasi waktu yaitu mengumpulkan data dengan memperhatikan waktu dalam pengumpulan data sehingga data yang ditemukan kepastian data.
2. *Transferability* (validitas eksternal) yakni hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain jika dalam penelitian lain terdapat

⁴⁵*Ibid..*Sugiono

kesamaan, sehingga mempermudah dan memperluas pembahasan permasalahan.

3. *Dependability* (reabilitas) yakni data yang telah didapat telah sesuai dengan yang diharapkan, sehingga peneliti dapat melanjutkan dalam proses pembuatan tesis.
4. *Confirmability* (obyektivitas) yakni data yang didapat di lapangan dikumpulkan dan dicantumkan dalam pembuatan tesis sesuai dengan fakta dan data di lapangan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum tempat penelitian⁴⁶

1. Sejarah Berdirinya Kementerian Agama

Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI), sebagai bagian pemerintahan Republik Indonesia di resmikan pada tanggal 03 Januari 1946 atau bertepatan dengan tanggal 24 Muharam 1346 H, dengan pejabat Menteri Agama pertama KH. Dr. Rasjidi BA, dengan ketetapan Pemerintah No. 1 / SD tahun 1946.

Sedangkan susunan struktur keorganisasian Kementerian Agama pertama kali diatur melalui Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 1185/KJ Tahun 1946. Untuk organisasi vertical Kementerian Agama di daerah awal pembentukannya berdasarkan PP Nomor 33 Tahun 1949 dengan susunan organisasi Kantor Kementerian Agama Daerah yang meliputi Kantor Kepenghuluan Kewedanaan, Kantor Kenaiban Kecamatan dan Kantor Inspeksi pendidikan Propinsi dan Kabupaten.

Kementerian Agama RI, beberapa kali mengalami perubahan, diantaranya yaitu pertama dengan KMA No. 9 tahun 52, dengan menggunakan sistem *Holding Company* (organisasi berdiri sendiri di daerah) dikenal dengan Nomenklatur

⁴⁶ Dokumen Laporan Tahunan Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan

Jawatan yang terdiri dari Urusan Agama, Pendidikan Agama, Penerangan Agama dan Biro Peradilan Agama.

Perubahan kedua dengan KMA 91 Tahun 1967 menggunakan sistem *Integral Type* (pola penyatuan perwakilan tingkat Provinsi maupun tingkat Kabupaten), sedangkan perubahan ketiga dengan KMA Nomor 53 Tahun 1971, dengan menjalankan Nomenklatur Perwakilan yaitu dengan menjadi Kantor Departemen Agama Tingkat Provinsi dan Kantor Departemen Agama Tingkat Kabupaten, dan untuk Provinsi Lampung, dengan KMA 53 Tahun 1971 ini telah ada Kepala Perwakilan Departemen Agama Propinsi Lampung (Perwadag) yaitu Bapak H. Baheram Bakr.

Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 1975 berdirilah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung dengan Kepala Kantor Wilayah yang pertama **Bapak H. Baheram Bakr**, yang membawahi 4 (empat) Kantor Departemen Agama Kabupaten, yaitu : Kandepag Kotamadya Tanjungkarang Teluk Betung, Kandepag Kabupaten Lampung Utara, Kandepag Kabupaten Lampung Tengah dan Kandepag Kabupaten Lampung Selatan.

Pada tahun 1982 kantor Departemen Agama Lampung selatan pindah dari Teluk Betung ke Kalianda Kabupaten Lampung Selatan dengan Kakandepag bapak Drs. Salim Idris dan selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2010, Penyebutan Departemen Agama berubah kembali menjadi Kementerian Agama, dan untuk Kabupaten Lampung Selatan penyebutannya

berubah menjadi Kantor Kementerian Agama (Kan Kemenag) Kabupaten Lampung Selatan

2. Visi dan Misi Kementerian Agama

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015 Tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2015-2019, Visi Misi Kementerian Agama adalah sebagai berikut :

a. Visi Kementerian Agama adalah sebagai berikut :

“ Terwujudnya Masyarakat Indonesia Yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, Dan Sejahtera Lahir Batin Dalam Rangka Mewujudkan Indonesia Yang Berdaulat, Mandiri Dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong “

b. Misi Kementerian Agama antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama.
2. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama.
3. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas.
4. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
5. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
6. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan.

7. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.

3. Situasi dan Kondisi Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Lampung Selatan adalah salah satu kabupaten di Provinsi Lampung. Ibu kota kabupaten ini terletak di Kalianda. Kabupaten ini memiliki luas wilayah 2.109,74 km² dan berpenduduk sebanyak kurang lebih 972.579 jiwa (LSDA 2016). Wilayah Kabupaten Lampung Selatan terletak antara 105⁰ sampai dengan 105⁰45⁰ Bujur Timur dan 5⁰15⁰ sampai dengan 6⁰ Lintang Selatan. Mengingat letak yang demikian ini daerah Kabupaten Lampung Selatan seperti halnya daerah-daerah lain di Indonesia merupakan daerah tropis.

Kabupaten Lampung Selatan bagian selatan meruncing dan mempunyai sebuah teluk besar yaitu Teluk Lampung. Di Teluk Lampung terdapat sebuah pelabuhan yaitu Pelabuhan Panjang di mana kapal-kapal dalam dan luar negeri dapat merapat. Secara umum pelabuhan ini merupakan faktor yang sangat penting bagi kegiatan ekonomi penduduk Lampung, terutama penduduk Lampung Selatan. Pelabuhan ini sejak tahun 1982 termasuk dalam wilayah Kota Bandar Lampung.

Di bagian selatan wilayah Kabupaten Lampung Selatan yang juga ujung Pulau Sumatera terdapat sebuah pelabuhan penyeberangan Bakauheni, yang merupakan tempat transito penduduk dari Pulau Jawa ke Sumatera dan sebaliknya. Dengan demikian Pelabuhan Bakauheni merupakan pintu gerbang Pulau Sumatera bagian selatan. Jarak antara Pelabuhan Bakauheni (Lampung Selatan) dengan Pelabuhan Merak (Provinsi Banten) kurang lebih 30 kilometer,

dengan waktu tempuh kapal penyeberangan sekitar 1,5 jam. Kabupaten Lampung Selatan mempunyai daerah daratan kurang lebih 2.109,74 km² (LSDA 2007), dengan kantor pusat pemerintahan di Kota Kalianda.

Saat ini Kabupaten Lampung Selatan dengan jumlah penduduk 923.002 jiwa (LSDA 2007), memiliki luas daratan + 2.109,74 km² yang terbagi dalam 17 kecamatan dan terdiri dari 248 desa dan 3 kelurahan.

4. Profil Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan

Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan menempati tanah pemerintah seluas 3.600 m², untuk bangunan gedung kementrian agama 436, 28 m² dan untuk lahan parkir pegawai dan tamu seluas 69.02 m², kantor Kementrian Agama dilengkapi dengan 2 buah rumah dinas yaitu 1 Unit rumah dinas Kepala Kantor Kemenag type C ukuran 50 m² dan 1 Unit Rumah dinas Kepala Subbagian Tata Usaha type D ukuran 50 m², namun keadaan rumah dinas tersebut saat ini tidak terawat dengan baik dan Kementrian Agama membawahi 17 Kantor Urusan Agama di setiap kecamatan diwilayah Kabupaten Lampung Selatan, rincian pemeluk agama sebagai berikut :

Tabel 1. Data Pemeluk Agama menurut agamanya di Lampung Selatan

No.	Agama	Penganut
1	Islam	1.344.256 Jiwa
2.	Katholik	14.933 Jiwa
3.	Kristen	18.525 Jiwa
4.	Hindu	17.615 Jiwa
5.	Budha	5.357 Jiwa

Tabel 2. Data Jumlah rumah ibadah dalam di Kabupaten Lampung Selatan

No.	Rumah Ibadah	Jumlah
1	Masjid	1.595 Bangunan
2.	Mushola/Langgar	1.547 Bangunan
3.	Gereja Katholik	27 Bangunan
4.	Gereja Protestan	138 Bangunan
5.	Vihara	42 Bangunan
6.	Pure	87 Bangunan

Tabel 3. Data Sarana Pendidikan Agama Islam Kabupaten Lampung Selatan

No.	Nama Lembaga	Jumlah
1	Roudhotul Atfhal	72 Bangunan
2.	Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN)	6 Bangunan
3.	Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS)	122 Bangunan
4.	Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs. N)	4 Bangunan
5.	Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTs. S)	98 Bangunan
6.	Madrasah Aliyah Negeri (MAN)	1 Bangunan
7.	Madrasah Aliyah Swasta (MAS)	42 Bangunan
8.	Pondok Pesantren	90 Bangunan
9.	Madrasah Diniyah	90 Bangunan
10.	TPQ/TKQ	565 Bangunan
11.	Majelis Taklim	637 Bangunan
12.	PHBI	227ngunan

Tabel 4. Urutan Kepala Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Lampung Selatan

No.	Nama	Periode
1.	Drs. H. Salim Idris	1981-1984
2.	Drs. H. Damiri Efendi	1984-1987
3.	Drs. H. Mawardi AS	1987-1990

4.	Drs. H. Rasyidi Yusuf	1990-1993
5.	Drs. H. Gofur Fanani	1993-1998
6.	Drs. Ferdinan Ahmad	1998-2001
7.	Drs. H. Sofyan M. Shaleh	2001-2005
8.	Drs. H. Azhari Thabrani	2005-2009
9.	Drs. H. Alamsyah, MM	2009-2013
10.	Drs. H. Samhuri Razak, M.Ag.	2013-Sekarang

Data Pegawai Negeri Sipil Kementrian
Agama Kabupaten Lampung Selatan

No.	Unit Organisasi	Jumlah Pegawai
1.	Kantor Kemenag Lampung Selatan	41
2.	KUA Natar	7
3.	KUA Jati Agung	8
4.	KUA Tanjung Bintang	7
5.	KUA Katibung	3
6.	KUA Sidomulyo	3
7.	KUA Candipuro	2
8.	KUA Kalianda	4
9.	KUA Penengahan	5
10.	KUA Palas	3
11.	KUA Sragi	1
12.	KUA Ketapang	3
13.	KUA Rajabasa	3
14.	KUA Way Sulan	1
15.	KUA Merbau Mataram	3
16.	KUA Tanjung Sari	1
17.	MAN 1 Lampung Selatan	40
18.	MTs.N 1 Lampung Selatan	27
19.	MTs.N 2 Lampung Selatan	30

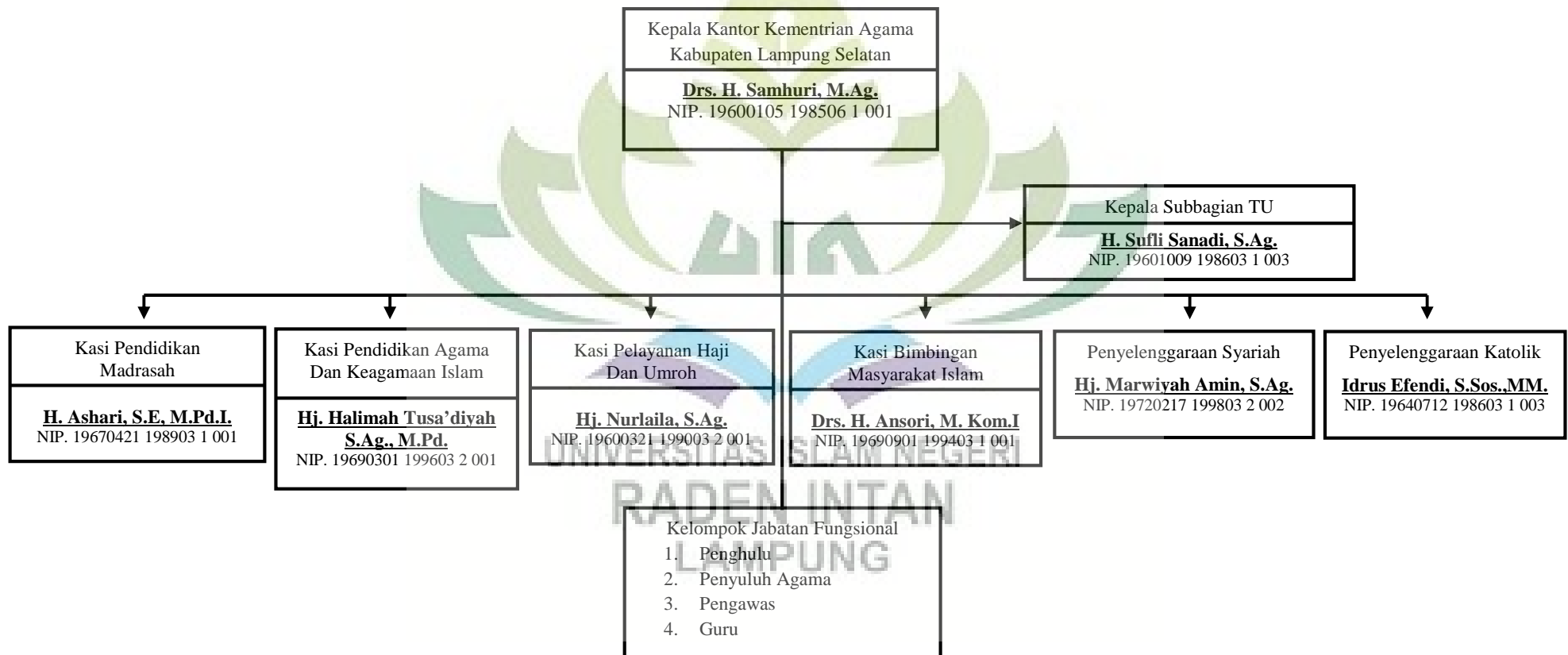
20.	MTs. N 3 Lampung Selatan	16
21.	MTs. N 4 Lampung Selatan	24
22.	MIN 1 Lampung Selatan	12
23.	MIN 2 Lampung Selatan	21
24.	MIN 3 Lampung Selatan	21
25.	MIN 4 Lampung Selatan	11
26.	MIN 5 Lampung Selatan	11
27.	MIN 6 Lampung Selatan	19
28.	Guru DPK Swasta dan Sekolah Umum	162
29.	Pengawas	22
30.	Penghulu	14
31.	Penyuluh	10
	Jumlah	535

Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Lampung sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama pasal 240 ayat 2 adalah sebagai berikut :

- a. Sub Tata Usaha
- b. Seksi Pendidikan Madrasah
- c. Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam
- d. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah
- e. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
- f. Penyelenggaraan syariah
- g. Penyelenggaraan Katolik
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

5. Stuktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan

Stuktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Lampung sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama pasal 240 ayat 2 adalah sebagai berikut :



B. Temuan Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan yang berdasarkan prinsip-prinsip penilaian pegawai negeri yang diatur dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 dan perka BKN nomor 1 Tahun 2013 tentang pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, yaitu objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, transparan.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik dan prosedur analisis yang telah ditetapkan dalam metode penelitian serta memperhatikan proses rangkaian manajemen prestasi kerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan dan penilaian perilaku pegawai negeri sipil.

Pelaksanaan penilaian Sasaran Kerja Pegawai dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan, dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Dan pelaksanaan penilaian perilaku pegawai negeri sipil dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai dari segi orientasi pelayanan, integrasi, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan oleh pejabat penilai terhadap pegawai negeri yang dinilai dan

penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat yang setingkat dilingkungan unit kerja masing-masing.

Berdasarkan kajian secara teoritis dan kenyataan empiris, penilaian dikatakan efektif apabila mencakup karakteristik yang dijadikan instrumen penilaian kinerja pegawai antara lain⁴⁷ :

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
Kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai harus didasarkan pada pekerjaan, lebih spesifik informasi pekerjaan harus berasal dari suatu analisis pekerjaan.
2. Kinerja yang diharapkan
Para manajer/pimpinan harus secara jelas menerangkan mengenai kinerja yang diharapkan dari para pegawai. Kalau tidak, sangat tidak rasional mengevaluasi pegawai dengan menggunakan ukuran-ukuran yang tidak dimengerti oleh pegawai.
3. Standarisasi
Para pegawai yang melakukan pekerjaan harus mendapat perlakuan yang sama dan aturan yang baku diberlakukan kepada seluruh pegawai.
4. Penilaian yang berkualitas
Tanggungjawab dalam memberikan penilaian pada umumnya terletak pada atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu penilai harus terlatih dengan baik dalam memberikan penilaian.
5. Komunikasi yang terbuka
Suatu penilaian kinerja yang baik adalah penilaian yang berisi timbal balik dan berkelanjutan hal ini penting karena aturan main yang ditetapkan guna menunjang dalam melakukan pekerjaan yang akan dikerjakan.
6. Proses yang timbal balik
Proses timbal balik harus dikembangkan agar memungkinkan pegawai melakukan reaksi atas penilaian yang mereka anggap tidak akurat, prosedur yang tepat harus ada agar mereka merasa diperlakukan dengan jujur.

Berkaitan dengan kondisi real atau fenomena yang terjadi dilapangan, peneliti berusaha menggali dengan melakukan pengamatan langsung berdasarkan lembar observasi yang telah peneliti tentukan pada saat penelitian di kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan. Dan kemudian menggabungkan data yang diperoleh dari dokumen penilaian prestasi kerja

⁴⁷ [www.Prootonomi7.blogspot.co.id/2013/12/reformasi sistem penilaian kinerja.html](http://www.Prootonomi7.blogspot.co.id/2013/12/reformasi-sistem-penilaian-kinerja.html).(diakses 28 Juli 2017)

pegawai negeri sipil yang ada di kantor tersebut. Data yang dikumpulkan melalui observasi dan dokumen digunakan sebagai dasar analisis lebih lanjut.

Data tersebut disajikan dalam bentuk deskriptif dengan melakukan analisis dari masing-masing prinsip penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.

Adapun hasil analisis temuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Objektif

Objektif adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.

Dalam pelaksanaan penilaian tersebut dimulai dari perencanaan sasaran kerja yang dibuat oleh pegawai negeri yang dinilai kemudian diajukan kepada pejabat penilai untuk disesuaikan dengan pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki pegawai yang dinilai.

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilaksanakan secara sistematis yang penekannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara pegawai negeri sipil dengan pejabat penilai.

Agar dapat menghasilkan penilaian prestasi kerja yang efektif maka harus dilakukan secara fair dan objektif⁴⁸. Ada lima elemen yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian secara fair antara lain :

a. Sasaran kinerja harus jelas

⁴⁸ www.Duniakaryawan.com/cara-melakukan-penilaian-kinerja. (diakses 28 Juli 2017)

- b. Sasaran disepakati bersama
- c. Sasaran berkaitan dengan uraian jabatan
- d. Pertemuan tatap muka
- e. Diskusi

Sementara itu untuk melakukan penilaian yang objektif, harus mempertimbangkan enam elemen dibawah ini antara lain :

- a. Data aktual
- b. Perilaku pegawai yang positif dan negatif
- c. Keberanian atau ketegasan
- d. Sistem penilaian yang terstruktur
- e. Formulir yang tidak rumit
- f. Kemampuan menilai

Pelaksanaan penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilai diberlakukan untuk semua pegawai negeri sipil yang ada di kantor Kementrian Agama kabupaten Lampung Selatan yang dimulai dari penilaian keaktifan pegawai negeri sipil dalam masuk dan pulang kerja yang dibuktikan dengan absen sidik jari dan prestasi kerja.

Dari hasil wawancara kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha dinyatakan bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil sudah diberlakukan kepada seluruh pegawai Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan dan dalam penilaian prestasi kerja didasarkan pada kompetensi (keahlian) pegawai negeri sipil serta keadaan sebenarnya tanpa di pengaruhi pendapat atau pandangan pribadi dan tanpa ada paksaan dan intervensi dari pihak manapun.⁴⁹

⁴⁹ Wawancara kepada Bapak Sufli Sanadi, S.Ag. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan. 24 Maret 2017 pukul 10.00 Wib

Data tersebut di atas diperkuat hasil wawancara kepada koordinator kepegawaian bagian kepegawaian menyatakan bahwa pelaksanaan penilaian sudah diberlakukan kepada seluruh pegawai negeri dan penilai apa adanya yang ada pada pegawai dan didasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh pegawai serta dengan keadaan yang sebenarnya tanpa ada intervensi dari pihak manapun.⁵⁰

Kemudian hasil wawancara tersebut diperkuat lagi oleh Bapak Syamsul Hadi, M.Pd. I, Pengawas Sekolah yang menyatakan bahwa dalam proses penilaian prestasi pegawai diberlakukan kepada seluruh pegawai dan penilaian tersebut sesuai dengan keadaan pegawai negeri sipil yang dinilai dan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di kantor kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan, yang tertuang dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011, penilaian prestasi kerja dengan prinsip objektif sudah berjalan dengan baik dan diberlakukan kepada seluruh pegawai negeri sipil, sesuai dengan keadaan sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pendapat dan pandangan pribadi dari pejabat pejabat dan didasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil serta tidak ada intervensi dari pihak manapun.

⁵⁰ Wawancara kepada Bapak M. Bangsawan, S.E., Selaku Koordinator Kepegawaian pada Unit Kepegawaian Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan , 24 Maret 2017 pukul 10.30

2. Terukur

Terukur adalah penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Kuantitatif adalah sebuah penilaian yang dilakukan berdasarkan jumlah sesuatu, yang mana hal yang kualitas bukan sebagai faktor utama yang menjadi dasar penilaian dan kualitatif adalah nilai yang dikandung oleh sesuatu atau suatu benda dimana penilaian yang dilakukan didasarkan pada mutu dan kualitas yang terkandung didalamnya.⁵¹

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil pejabat penilai melakukan penilaian secara kuantitas (ukuran jumlah hasil kerja yang dicapai) dan kualitas (ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai) sehingga pekerjaan pegawai negeri sipil tersebut dapat diukur dengan baik dan pekerjaannya dapat dilaksanakan oleh pegawai negeri sipil yang dinilai secara profesional.

Maka dari itu, dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil harus sudah menggunakan alat ukur yang valid sebagaimana yang tercantum didalam formulir penilaian sasaran kerja pegawai dan penilaian perilaku pegawai terdapat kriteria-kriteria penilaian sebagaimana termuat dalam Perka BKN nomor 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.

⁵¹ [www. Pengertian paraahlinet./pengertian kualitatif dan kuantitatif](http://www.pengertianparaahlinet.com/pengertian-kualitatif-dan-kuantitatif). 11 April 2017 Pukul 15.00 wib

Hasil wawancara kepada kepala Kasubag TU menyatakan bahwa bahwa” dalam proses penialain prestasi pegawai negeri sipil di kantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan sudah menggunakan alat ukur yang valid yang sesuai dengan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi pegawai negeri sipil⁵².

Pernyataan tersebut diperkuat oleh bagian kepegawaian, menyatakan bahwa dalam pelaksanaan penilaian kerja pegawai negeri sipil sudah di ukur secara kuantitaif dan kualitatif dan menggunakan format penilaian yang valid sesuai dengan peraturan pemerintah nomor 46 tahu 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.⁵³

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai neneri sipil di kantor Kementrian Agama Kabupaten Lapung Selatan, sudah menggunakan prinsip terukur yang dibuktikan dengan fomulir penilaian yang valid sesui peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi pegawai negeri sipil dan Perka BKN nomor 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.

⁵² *Ibid*

⁵³ *ibid*

3. Akuntabel

Akuntabel adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang diatur dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 dengan prinsip akuntabel adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilakukan oleh pejabat penilai harus dapat dipertanggungjawabkan dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik dari sumber input penilaiannya, proses penilainya maupun peruntukan atau manfaat input penilainya.⁵⁴

Prinsip akuntabel adalah merupakan pelaksanaan pertanggungjawaban dimana dalam kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan dibidang tugasnya. Prinsip akuntabel terutama terkait erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program yang telah ditetapkan bersama.⁵⁵

Hasil wawancara kepada Kepala sub bagian tata usaha menyatakan bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di kantor Kementerian Agama Kabupaten sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur

⁵⁴ [www. Butonutara.blog.sport.co.id/14/4/2017](http://www.Butonutara.blog.sport.co.id/14/4/2017) .

⁵⁵ Ibid....butoutara

penilaian prestasi kerja pegawai yang tertuang dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 dan hasil penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang baik dapat digunakan sebagai bahan untuk promosi jabatan, penyesuaian dan promosi dari staf menjadi pimpinan satuan kerja dilingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara kepada koordinator kepegawaian, menyatakan bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil sudah sesuai dengan prosedur penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dan hasil penilaian digunakan sebagai salah satu syarat kenaikan pangkat, promosi jabatan pada pegawai.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan sudah menerapkan prinsip akuntabel dan sesuai dengan prosedur yang diatur dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dan hasil penilaian dijadikan syarat untuk promosi jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji dan kompensasi.

4. Partisipatif

Partisipatif adalah seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan pegawai negeri sipil yang dinilai.

Dalam pelaksanaan proses penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, pejabat penilai harus melibatkan secara aktif pegawai negeri sipil yang dinilai mulai dari perencanaan dan penyusunan sasaran kerja pegawai dan pengamatan penilaian perilaku pegawai sehingga pegawai negeri sipil yang dinilai mengetahui hambatan dan kendala dalam penyelesaian pekerjaan sehingga menghasilkan hasil yang terbaik.

Dalam hal penilaian yang melibatkan secara aktif pegawai negeri sipil yang dinilai dapat menciptakan ikatan emosional yang baik antara pegawai negeri sipil yang dinilai dengan pejabat penilai sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial antara kedua belah pihak maka dari itu pentingnya melibatkan pegawai negeri sipil yang dinilai dapat menciptakan rasa kekeluargaan dan produktivitas dalam penyelesaian pekerjaan.

Hasil wawancara kepada kepala sub bagian tata usaha di peroleh data bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, pejabat penilai belum melibatkan pegawai negeri yang dinilai, dan menerima hasil format penilai yang telah di tanda tangani oleh pejabat penilai dan antasan pejabat penilai dalam hal ini kepala kantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan koordinator kepegawaian yang menyatakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, pegawai yang dinilai sudah menerima hasil penilaian dari pejabat penilai tanpa melibatkan pegawai negeri sipil yang dinilai.

Namun peneliti melakukan wawancara terhadap pengawas dan pegawai di ruangan keuangan menyatakan bahwa dalam pelaksanaan penilaian terhadap pegawai negeri sipil, penilai melibatkan pegawai dan memberikan masukan dan motivasi kepada pegawai negeri sipil yang dinilai supaya bekerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan penuh rasa tanggungjawab.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilakukan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan dengan prinsip partisipatif sudah terlaksana dengan baik dan pegawai negeri menerima hasil format penilaian yang diberikan oleh pejabat penilai setelah ada petunjuk dan arahan serta kesepakatan dalam penyelesaian pekerjaan yang dijadikan sebagai ukuran dalam penilaian pegawai negeri sipil yang tertuang dalam penilaian sasaran kerja pegawai.

5. Transparan

Transparan adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Prinsip transparan dalam penilaian prestasi pegawai negeri sipil adalah seluruh proses dalam penilaian yang dimulai dari rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai negeri sipil serta hasil penilaian harus dilakukan secara terbuka atau tidak ada rahasia antara pegawai negeri yang dinilai dengan pejabat.

Dalam memberi penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, pejabat penilai memanggil pegawai negeri sipil yang dinilai untuk menghadap di ruangan pejabat penilai untuk diminta kesanggupan dan berkonsultasi tentang rencana kerja serta target yang akan di kerjakan dan bagaimana penyelesaian pekerjaan tersebut. Dalam ruangan pejabat penilai harus bersifat terbuka dalam penilaian serta memberi arahan dan bimbingan kepada pegawai negeri sipil yang dinilai dalam hal rencana kerja sehingga tercipta iklim organisasi yang terbuka serta menimbulkan suasana yang harmonis antara kedua belah pihak dan dapat menumbuhkan semangat dalam meningkatkan produktivitas pegawai untuk bekerja dengan baik.

Hasil wawancara kepada kepala Sub Bagian Tata Usaha menyatakan bahwa dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, sudah dilaksanakan dengan terbuka dan hasil penilaian langsung diberikan kepada pegawai negeri yang dinilai setelah di tandatangani dan disahkan oleh atasan pejabat penilai.⁵⁶

Dan hasil wawancara dengan koordinator kepegawaian menyatakan bahwa dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi pegawai negeri sipil di kantor kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan , masih bersifat tertutup dan rahasia karena dalam hal penilaian itu wewenang dari pejabat penilai dan pegawai negeri sipil yang dinilai menerima hasil penilaian

⁵⁶ *ibid*

yang sudah ditandatangani dan disyahkan oleh pejabat penilai dengan format penilaian yang telah disyahkan oleh atasan pejabat penilai.⁵⁷

Kemudian peneliti mencoba melakukan wawancara kepada Bapak Syamsul Hadi, M.Pd.I selaku pengawas sekolah, beliau menyatakan bahwa dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan secara terbuka dan langsung memberikan koreksi terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan sehingga pekerjaan yang akan dikerjakan dapat dikerjakan dengan secara profesional.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilakukan di kantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan sudah dilaksanakan secara transparan dan terbuka dan pejabat penilai selaku atasan pegawai negeri yang dinilai memberikan arahan dan bimbingan dalam penilaian pegawai negeri sipil sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara pejabat penilai dan pegawai negeri sipil yang dinilai sehingga tercipta produktivitas dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang berprestasi maka pejabat penilai dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggungjawab dibidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan karier terhadap pegawai negeri yang dinilai :

⁵⁷ *ibid*

- a. Untuk peningkatan kemampuan dengan mengikutsertakan diklat teknis seperti diklat komputer, kenaikan pangkat, pensiun, kehumasan, sekretaris dan sebagainya.
- b. Untuk menambah wawasan pengetahuan dibidang pekerjaan perlu penyesuaian ke unit lain (rotasi) .
- c. Untuk kebutuhan pengembangan perlu peningkatan pendidikan dan peningkatan karier (promosi)

Pegawai negeri sipil yang telah menunjukkan kesetiaan , pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan berupa :

- 1) Tanda kehormatan
- 2) Kenaikan pangkat istimewa
- 3) Kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi
- 4) Kesempatan menghadiri acara resmi atau acara kenegaraan.

Dan dalam pemberian penghargaan berupa tanda kehormatan di berikan kepada PNS sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk penghargaan berupa kenaikan pangkat istimewa diberikan kepada PNS berdasarkan pada penilaian kinerja dan keahlian yang luar biasa dalam menjalankan tugas jabatan serta

penghargaan berupa kesempatan tambahan untuk pengembangan kompetensi diberikan kepada PNS yang mempunyai nilai kinerja yang sangat baik, memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi,

Dan apabila dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, pegawai negeri yang dinilai merasa keberatan atas nilai yang tertuang dalam formulir penilaian prestasi kerja, baik secara keseluruhan maupun sebagian, dapat mengajukan keberatan tertulis disertai dengan alasan-alasannya kepada atasan pejabat penilai secara hierarki paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak diterima hasil penilaian prestasi kerja tersebut.

Dalam hal pegawai negeri sipil yang dinilai keberatan atas hasil penilaian, maka pegawai negeri sipil harus membubuhkan tentatangan pada tempat yang telah disediakan dan sesudah itu mengembalikan formulir penilaian prestasi kerja tersebut kepada pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari kalender terhitung mulai pegawai negeri sipil yang dinilai menerima formulir penilaian prestasi kerja, apabila keberatan yang diajukan melebihi batas waktu 14 (empat belas) hari kalender tidak dapat dipertimbangkan kembali.

Pejabat penilai setelah menerima keberatan dari pegawai negeri sipil yang dinilai, wajib membuat tanggapan secara tertulis atas keberatan pegawai negeri sipil yang dinilai. Tanggapan tersebut ditulis dalam formulir penilaian prestasi prestasi kerja pada kolom yang telah disediakan. Pejabat penilai setelah memberi tanggapan wajib menyampaikan kepada atasan pejabat penilai paling lama 14 (empat belas) hari kalender terhitung mulai pejabat penilai menerima keberatan.

Atasan pejabat penilai berdasarkan keberatan yang diajukan pejabat penilai wajib memeriksa dengan seksama hasil penilaian prestasi kerja yang disampaikan kepadanya kemudian terhadap keberatan yang diajukan oleh pegawai negeri yang dinilai, atasan pejabat penilai meminta penjelasan kepada pejabat penilai dan pegawai negeri sipil yang dinilai dan berdasarkan penjelasan dari pegawai negeri sipil yang dinilai dan pejabat penilai, atasan pejabat penilai wajib menetapkan hasil penilaian prestasi kerja dan bersifat final.



C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan cara memaparkan temuan-temuan penelitian berdasarkan pandangan peneliti sebagai tindak lanjut, yang berupa antisipasi terhadap fokus penelitian seperti yang tertuang dalam tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui proses implementasi prinsip penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

Analisis dilakukan oleh peneliti untuk mengungkap kembali temuan-temuan yang diperoleh melalui kegiatan wawancara, pengamatan dan pendokumentasian untuk dikritisi dan diverifikasi secara singkat kedalam bentuk baku, sajian, pembahasan ringkas sesuai dengan pola-pola temuan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Objektif

Dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilakukan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan, sudah dilakukan berdasarkan objektif dimana dalam penilaian prestasi pegawai negeri sipil sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif dari pejabat penilai serta berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai negeri yang dinilai dan tanpa intervensi dari pihak manapun.

2. Terukur

Dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilakukan dikantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan sudah dilakukan dengan prinsip terukur dimana dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif baik dari segi hasil pekerjaan yang diselesaikan dan mutu dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai negeri sipil diselesaikan dengan tepat waktu sesuai sesuai dengan formulir penilaian prestasi kerja.

3. Akutabel

Dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilakukan dikantor kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan, sudah dilakukan dengan prinsip akutabel dimana seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat berwewenang, dimana dari hasil penilain prestasi kerja pegawai negeri oleh pejabat penilai dapat merekomendasikan kepada pejabat yang secara fungsional bertanggungjawab dibidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan karier terhadap pegawai negeri yang dinilai yakni untuk peningkatan kemampuan dengan mengikutsertakan diklat, kenaikan pangkat dan menambah wawasan pengetahuan dibidang pekerjaan perlu penyegaran ke unit kerja lain (rotasi) serta peningkatan karier (promosi jabatan)

4. Partisipatif

Dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilakukan dikantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan, sudah berjalan dengan baik dan melibatkan pegawai negeri yang dinilai dan pejabat penilai memberikan arahan dan petunjuk serta masukan (motivasi) kepada pegawai negeri sipil yang dinilai sehingga pegawai negeri sipil yang dinilai termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan secara profesional.

5. Transparan

Dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang dilaksanakan dikantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Selatan sudah berjalan dengan baik dan dilakukan secara dengan prinsip transparan dimana seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak rahasia. Dimana pejabat penilai menilai pegawai negeri sipil secara terbuka dan memberikan arahan dan bimbingan dalam menilai sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara pejabat penilai dengan pegawai negeri yang dinilai dan tercipta produktivitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaanya secara profesional.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti dengan prosedur pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi serta pembahasan hasil penelitian tentang implementasi penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan, sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Perka BKN Nomor 1 Tahun 2011 tentang prinsip-prinsip penilaian pegawai negeri sipil, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Objektif

Dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil sudah berjalan dengan baik, berdasarkan pencapaian prestasi kerja yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi dengan ras, suku, warna kulit, jenis kelamin serta penilai yang subjektif dari pejabat penilai dan tidak ada intervensi dari pihak manapun.

2. Terukur

Dalam proses penilaian prestasi kerja sudah berjalan dengan baik dan penilai tersebut menggunakan alat ukur yang valid sesuai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam Perka BKN nomor 1 tahun 2013

tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian tersebut dapat dilihat pada formulir penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan formulir penilaian perilaku pegawai.

3. Akuntabel

Dalam proses penilaian prestasi kerja dengan prinsip akuntabel sudah berjalan dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang baik dari segi teknik, prosedur dan hasil penilaian pegawai negeri yang baik dapat direkomendasikan untuk dijadikan syarat dalam kenaikan jabatan, promosi karier, penyesuaian ke unit lain (rolling) dan pengembangan kemampuan melalui pendidikan dan diklat yang ada dilingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

4. Partisipatif

Dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, pejabat penilai melibatkan secara aktif pegawai negeri yang dinilai serta memberikan arahan, masukan serta petunjuk dalam penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai negeri sipil yang dinilai tidak dijadikan beban dalam melaksanakan pekerjaannya dan dapat diselesaikan secara tepat waktu.

5. Transparan

Dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil sudah berjalan dengan baik dan menggunakan prinsip transparan dimana seluruh proses dalam penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil bersifat terbuka dan

tidak rahasia dan Pejabat penilai memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai negeri sipil yang dinilai sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara pejabat penilai dengan pegawai negeri sipil yang dinilai dan menghasilkan semangat produktivitas pegawai dalam bekerja secara profesional.

B. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian pada bab penutup ini, yang menyatakan bahwa Implementasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan sudah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang termuat dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dan Perka BKN nomor 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil walaupun masih ada 2 (dua) prinsip yang belum diterapkan dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, peneliti mencoba untuk memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Dalam proses Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip penilaian seperti yang tertuang dalam peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, dengan tujuan dari penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan

pegawai negeri sipil berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier yang menitik beratkan pada penilaian prestasi kerja.

2. Dalam proses penilaian harus dilakukan secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur dan kondisi kecacatan serta tanpa ada penilaian pribadi yang negatif dari pejabat penilai dan tanpa ada intervensi dari pihak manapun.
3. Atasan Pejabat penilai secara fungsional bukan sekedar memberikan legalitas hasil penilaian dari pejabat penilai melainkan berfungsi sebagai motivator dan evaluator sebagai upaya menghilangkan bias-bias penilaian.
4. Dalam sistem penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil harus bersifat terbuka sehingga dapat menumbuhkan motivasi dan produktivitas kerja serta dapat menciptakan interaksi yang harmonis antara pejabat penilai dengan pegawai negeri yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap pegawai negeri sipil.

